

中国における自転車シェアリングビジネス : CSV理論からの検討

著者	王 賽
雑誌名	熊本学園商学論集
巻	25
号	1
ページ	21-60
発行年	2021-01-29
URL	http://id.nii.ac.jp/1113/00003408/

〈論文〉

中国における自転車シェアリングビジネス —— CSV 理論からの検討

王 賽

＜要約＞

本稿は業界分析と合わせて、時下の中国における自転車シェアリングビジネスの全体を俯瞰し、当該ビジネスによる共通価値創出の状況分析に論点を置く。文頭にまず、市場規模から主力各社と市場の沿革まで研究対象の概要を説明した。そして、業界急成長の要因を内外ごとに解析した。その上に、業界に共通している経営実態を考察した。要するに、CSV（共通価値の創造）理論で、自転車シェアリングビジネスにおける業界と社会との関係性や共通価値創出の状況を定性的に分析してみた。

自転車シェアリング（bicycle sharing）は、指定駐輪スペースを不要とするドックレス型の運営とインターネットベースの遠隔管理を通じて、従来の自転車レンタルビジネスを大きく成長させた。コストパフォーマンスが比較的高く、都市部における市民の断片的な移動需要を満たしている。業界の先発者 OFO と MOBIKE が起業した後のわずかの期間中に、B2C（企業対顧客）構造の当該レンタルビジネスを「シェアリングエコノミー」に便乗して、オンライン経済の隆盛に乗って速やかに徹底的な市場浸透に成功した。業界は、インターネット系大手会社の参入により再編が行われ、成長期から成熟期へ移行している。直近2年間、主力各社は営利性への復帰を目指して、事業経営の重点を市場占有率から収益率へ移すし、マーケティング関連多角化に向かう取り組みも始めた。

CSV の視点で検討した結果、自転車シェアリング運営の基本的な機能とその効果や、業界企業の行動は会社利益と社会的便益を両立させて、根底にポーターらが主張する CSV の達成方法・執行指針と合致している。業界に共通している経営実態からみて、市場競争やガバナンス環境への適応などの点に改善する余地がある。楽観的にいうと、中国における自転車シェアリングビジネスは、移動手段としての自転車サービスというニッチ市場を確実に捉え、車両の構造改良や種類増加（電動アシスト自転車など）、現サービスの限界を突破して更な

る市場開発を実現する可能性が高い。伴いに、都市部における完結的な移動サービス MaaS (Mobility as a Service) システムの一部分として、共通価値を創出しつづけていくと考える。

キーワード

中国市場、自転車シェアリング、共通価値、CSV 理論

はじめに

1. 中国における自転車シェアリングビジネス
2. 産業成長の要因解析
3. 経営実態に対する考察
4. CSV 理論からの検討

おわりに

はじめに

自転車は個人が負担できる「自家用車」として、新中国の貧しかった数十年間にわたって一般的な移動手段であった。1970～1990年代、自転車は中国社会において普及率最高の交通手段であった。そして膨大な人口に伴う自転車保有量が世界一だった中国はかつて、「自転車の王国」と呼ばれていた。1990年代以降、改革開放政策による経済発展の結果、モータリゼーションと交通インフラの整備が大いに進められ、自転車の保有量および利用者は次第に減少しつつある。2000年代に入ってから、自転車集団で通勤する光景が、段々と自家用車・交通機関の渋滞へと変わっていった。

この変貌中に「自転車シェアリング (bicycle sharing)」というビジネスは北京の一大学から登場し、短い期間に勢いよく全国範囲の大学キャンパス、都市部の市街地まで展開している。自転車シェアリングは中国語で「共享单车」といい、対象自転車が公共財のように、所有権を問わずに誰でも利用できることを意味する。ともに、こういう名目でのドックレス型の自転車による移動サービス (dockless bicycle sharing) のビジネスを指す。そして当該ビジネスの利用が大規模になるにつれて集積的効果を生んだ。例えば利用者集団のビッグデータなどによる商業的価値、また二酸化炭素の排出削減による環境保護、さらに交通状況改善といった付加価値が生まれてきた。

自転車シェアリングビジネスはうなぎ登りに発展していると同時に、インターネット系大

手会社も新規参入して業界先発者と激しく競合しつつあり、さらには、中国国内にとどまらず、業界の主要事業者たちは相次いで欧米・日本へ進出してきた。さらに近年、自転車シェアリングはモバイル決済、ネット通販システム、高速鉄道システムとともに中国の「新四大発明」と呼ばれるようになり¹、世界のメイドインチャイナに関わる世論を一新させた。

自転車シェアリングはどのようなビジネスであるか。そして当該ビジネスは現段階でどのような規模へと発展し、どのような様相を呈しているか、社会とどのような関係を持って、どのような影響を与えているか。本稿は、業界分析と合わせて、時下の中国における自転車シェアリングビジネスの全体を俯瞰しながら、自転車シェアリングビジネスにおける共通価値創出の状況分析に論点を集中する。本稿は文献研究を主な手段として、CSV（共通価値の創造）理論による定性的研究を行う。順に、そのビジネスモデル、業界状況、経営実態を考察して、当該ビジネスの性格を CSV 理論で検討をする。要するに、各業者が当該ビジネスを展開することにより、会社利益と社会的便益が両立するかどうか、どのようにすれば共同で共通価値を持続的に創出できるかを検討する。

1. 中国における自転車シェアリングビジネス

中国においてモータリゼーションと交通インフラの整備が大いに進む過程の中で、「自転車シェアリング」という自転車による移動サービスからなるビジネスは 2015 年に発祥した。本章には、自転車シェアリングのビジネスモデルと市場概況を全体視する。

(1) 自転車シェアリング

自転車シェアリングは、指定駐輪場または専用スペースを設置しないドックレス型のシェア自転車を提供する移動サービスである。すなわち、出発地と目的地は共に任意で構わない。それゆえに、シェア用の自転車（図 1）は通常、都市部の隅々まで分布されている。当該サービスを利用するためには（図 2）、利用者はまず業者のスマホアプリ、あるいは SNS の Wechat、オンライン決済のアリペイなど中国国民常用のアプリに設けられるサービス入口から登録するしかできない。そして、利用者がアプリの電子地図とナビで最寄りの自転車を探す。利用することに決めたら、QR コードスキャンまたは発注によって得る暗証番号で対象車を解錠して乗用する。目的地に到着すると、適当な場所に駐輪してアプリで返還することで利用を終了する。

図1 中国における自転車シェアリングの車両（2020年）

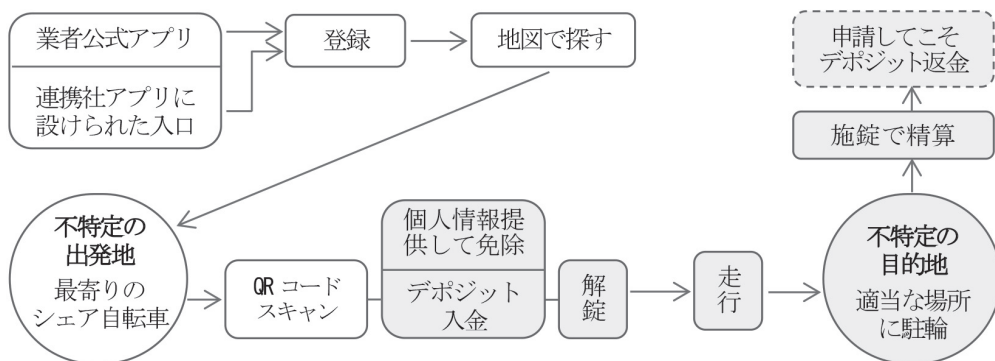
自転車（左側2枚）

電動アシスト自転車（右側2枚）



出典：筆者撮影

図2 利用者視点の自転車シェアリングの取引プロセス



出典：筆者作成

自転車シェアリングは有償なサービスである。料金システムは、デポジット制度と毎回の利用料金からなる。利用者は初回利用の場合に、登録は無料だが、デポジット金を預け入れる必要がある。例えば、業界の先発者・早期市場リーダーのOFO社（オフオ、「小黄車」）が始業の時期に99元（1,600円）、サービス品質重視の市場チャレンジャーMOBIKE社（モバイク、摩拝單車）が299元（5,000円）でデポジット入金を設定した。デポジット金は利用終了後に自動的に返還されないため、業者に入会費らしく位置づけられた（第3章に詳解）。市場競争の激化により、その後条件付きでデポジット金が免除される制度も設計された。例えば、現市場リーダーのHELLOBIKE社（ハロバイク、哈啰出行）の場合、利用者は連携社アリペイ（Alipay、支付宝）の会員資格を持ち、しかもアリペイに残っているオンライン決済の記録などのデータを提出して信用評価に合格すればデポジット金が免除される。毎回利用料金は、利用時間で計算し、利用終了後に施錠し、オンライン決済で精算する。時期や会社によって異なるが、料金は大体0.5～2元（8～32円）/30分間・車という範囲に収まる。マーケティングの需要で、多数社が一定期間に無料のキャンペーンコースも現れた。

現在、業界主要社は電動アシスト自転車（図1）の提供でサービスをアップグレードしている。MOBIKE を例に挙げると、当該新商品の利用料金は毎回2元（32円）/20分間・車で、後に10分ずつ1元（16円）を追加する。現地管理チームが電池交換でサービスを支える。同じくドックレス型に運営されるが、駐輪範囲は収束されて都市部中心だけに設定される。業者がアプリでその範囲を電子地図に目立つ線で提示する。利用者が指定区域を越えて駐輪すると「不正返還」となって追加費用が請求される。また、目立たない団地または私有地に頻繁に長時間に駐輪されたら、現地管理チームは独占防止対策として、衛星測位システム（GPS）追跡にしたがって車両を回収して別の場所に再分布する。HELLOBIKE の場合は、電動アシスト自転車の移動範囲を設定し、区域を越えたら車両電力が切断される。それ以上、駐輪スペースも指定する。指定スペース以外に駐輪すれば、運搬費として基本料金の5倍となる15元（240円）が要求される。

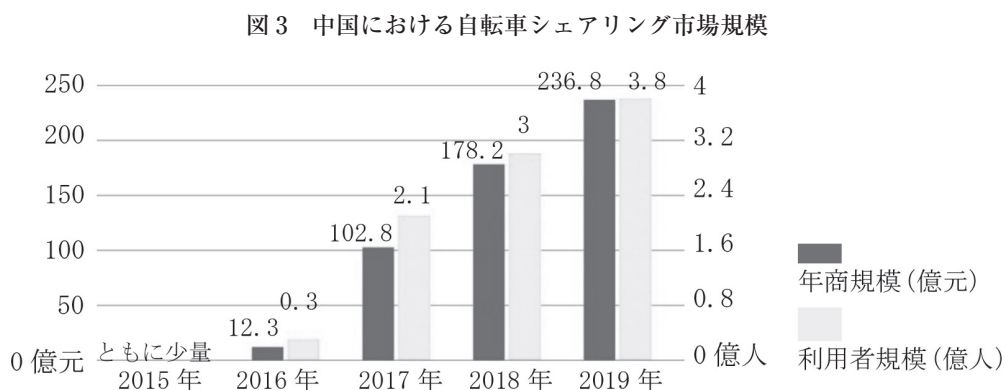
自転車シェアリングの特徴として、まず手軽に利用できることである。この手軽さが2つの利点に現れる。第一にシェア自転車は都市部にドックレスに分布されているため、利用者は最寄りの場所から手軽に入手できるし、利用した後に指定なスペースではなく任意の適当なところに駐輪できる。故に、基本料金でワンウェイ乗捨てていい。そして、利用方法としては、モバイル端末とインターネットの普及とともにネット上に即時注文型で、短時間でも借りられる。第二に、都市部の移動手段としてコストパフォーマンスが最高である。自転車シェアリングは、同じくドックレス型で運営されるタクシーサービス（Uber が運営する配車サービスを含む）を除き、地下鉄、路線バスや自家用車などを含むすべての交通手段と比べて便利さの面で優れているとともに、価格の面でタクシーより大部安い。すなわち、誰でも負担できる。加えて、メンテナンスも利用者の負担にならず、低価格で他人の所有物を使えるという「シェアリング」の方式が便利だと利用者が感じている。

機能の面、自転車は自動車より、裏町に向かう時に行きやすいし駐輪も簡単である。ラッシュアワーと交通渋滞の時に、自転車で移動すれば早く到着できるし、公共交通の負担も軽減できる。加えて、人力で走行することは普遍的に運動不足の都市部市民にとって運動と体質改善の効果をもつ。それゆえ、自転車シェアリングは、移動費用節約と健康改善の志向を持つ市民（学生、サラリーマンを中心とする）にとって、乗り換えるための移動、ちょっとした買い物や、近所への通勤・通学手段、健康作りなどに愛用され、個人観光客にもよく利用されている。自転車シェアリングが安定化・大規模化となれば「ラストマイル（last mile）」という都市部交通問題の解決に役立つ。それとともに、二酸化炭素排出量の削減、大気汚染対策や自然環境保護にも一定な役割を果たすことになる。

(2) 現市場概要

1) 市場規模

中国政府交通部門の統計により、2019年末時点で、中国の360の主要都市に1,950万台のシェア自転車が稼働している²。業界は年商236億元（1.5兆円）、登録会員数3.8億人、日平均の利用件数4,700万件の規模に達し、自転車シェアリングシステムは一種の公共交通サービスとして定着した³（図3）。



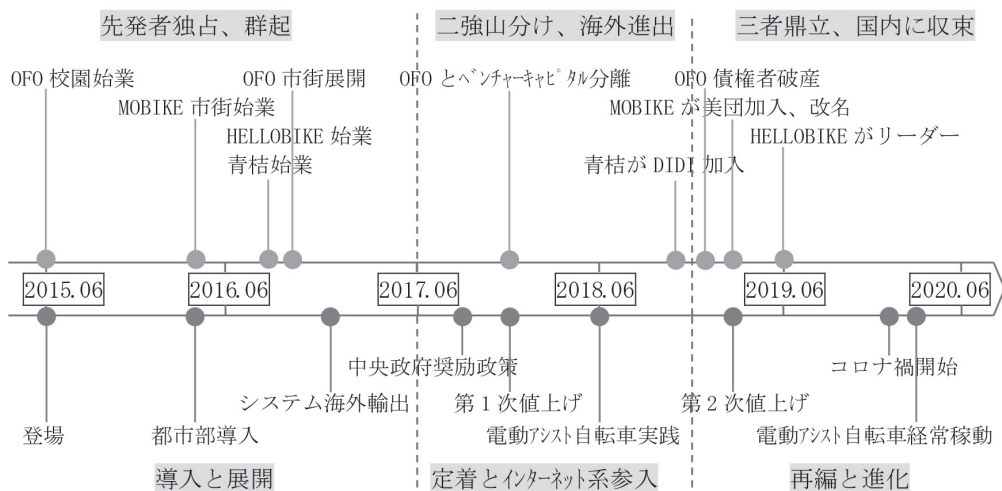
出典：前瞻産業研究院（2020）により、筆者作成

当該ビジネスは2015年の誕生以来に急成長を遂げており、商品ライフサイクル（Product Life Circle）の視点から見ると成長期に位置づけられる。当該市場の規模が伸びているに伴い、業界競争は激しくて、業界リーダーが数年に一度交代しているほどのこととなった。ダイナミックな業界競合、インターネット系大手会社の敵対的な新規参入などによって業界と市場は常に進化しつつある。

2) 業界発展沿革と主力社

現段階では、業界の発展はOFO（オフオ、小黄車）、MOBIKE（モバイク、摩拜單車）、HELLOBIKE（ハローバイク、哈啰出行）、青桔（チンジー）などの主力社にけん引されている。そして、業界発展の過程をタイムラインにまとめて示すと、主力社ごとの取り組みおよび競合状況によって3つの段階に分けられる（図4）。

図4 業界発展沿革のタイムライン



出典:筆者作成

① 導入と展開期

まず2015～2017年は、OFOの先発者独占時期であった。OFOは2015年の半ばに、率先的にドックレス型の自転車レンタルを作って、大学キャンパスから都市部市街まで市民の生活に広く導入した(第2章詳述)。OFO創業の初年度(2015年末時点)に日平均利用件数は5,000件であったが、2年後に2,500万件となって急発展を遂げた。その時期に自転車シェアリングは導入期を経て成長期に入り、100社以上の同業他社がOFOを模倣して起業したが、OFOは概して80%の市場シェアを占め、2017年半ばまでには業界のリーダー役を担っていた。

2017年後半から、OFOの創業者と投資者の間に幾多の分岐点が生じた。その原因で、ついに中国の配車サービス最大手DIDI(滴滴出行)との連携を中止し、アリババなどのインターネット系大手会社とも分離してしまった。さらに、100億元(1,600億円)のデポジット金流用と指摘されて信用が崩れ、会員2,000万人からデポジット金返還を同時に要求される事態になった。持続的な投入は言うまでもなく、経営維持さえも困難で、今まで停滞と膠着状態に陥っている。OFOの崩落について、2017年のデポジット金流用のうわさの影響が大きかった。毎回費用において低価格戦略を一貫して堅持していたOFOが、2018年半ばに運営資金の不足により、デポジット金を倍の199元(3,200円)に増やした。そうして、利用件数が急落した。また、OFOは他業種の業者と合流して、デポジット金の代替品として高金利のP2P金融商品(Peer to Peer lending。ネット上で金銭の借り手・貸し手を結びつけ、個人間

の融資を実現する仲介サービス）や消費財を会員に返還することを試みた。しかし当時、中国におけるP2P金融業界がネズミ講詐欺多発による信用危機のスパイラルに陥っていて⁴、OFOもデポジット金詐欺の疑いがあるように言いはやされていた。OFOは、経営難向けの自力救済が効かず、2019年4月に、契約金が届かなかったサプライヤーの自転車工場数社やデポジット返還難に不満を持っている会員集団2,000万人から破産申請を申し立てられた。このように、一連の不祥事がOFOに深刻な打撃を与えている。また、後発した上位ライバルはOFOの回復進路に立ちふさがっている。結果的に、業界の先発者は2020年現在、破産直前の状態に陥っている。

② 定着とインターネット系参入期

次の2017～2018年は、OFOとMOBIKEの二強山分け時期であった。2017年度中にOFOがかろうじてリーダーのポジションを維持できたが、チャレンジャーのMOBIKEも大いに事業伸展を遂げ、両社が市場シェアの約80%を山分けしていた。

自動車産業担当の女性記者の胡玮炜（ホーウェウエイ）氏が、2016年4月に上海でMOBIKEを創業した。創業時に、「中国のテスラ」と賛美される電気自動車メーカーのNIO（蔚来）社の創設者・李斌（リービン）氏が「エンジェル投資家」としてMOBIKEに146万元（2,200万円）を出資した⁵。自動車とインターネット業界と関連が深い李氏の支援を得て、MOBIKEは融資およびビジネス展開を速やかかつ順調に進めてきた。MOBIKEは利用者の乗車体験を重視するために、チューブレスタイヤの搭載、車体のアルミ合金化などを進め、自転車のデザインと品質を生産コストよりも優先した。OFOの自転車をスタンダードクラスとすれば、MOBIKEの自転車がプレミアムクラスに値するし、自転車の生産コストは前者の10倍ほどで業界一高いと知られていた（このコストの差はその後減少しつつある）。MOBIKEは始業当初に自転車メーカーにOEM生産を委託していたが、後に自社生産に切り替えた。2018年6月、デポジットを無条件に免除することにした。その後、「サービスのためのアマゾン」を目指すインターネット系大手の「美团（MEITUAN）」の傘下に入り、2019年半ばから、「美团單車」のブランドで運営し直された（本稿はMOBIKEの名称で貫く）。MOBIKEは現市場のチャレンジャーとして、2020年に自転車を全部刷新するとともに、数百万台の電動アシスト自転車を新たに投入する計画を発表した⁶。

③ 再編と進化期

最後の2019年から2020年6月までの期間は、HELLOBIKE牽引の三者鼎立時期であった。

2019 年度、HELLOBIKE、青桔と MOBIKE が上位 3 社の位置にあり、うちに HELLOBIKE が市場シェアの 50% を握っている。三者の後ろ盾はアリババ、DIDI、美团というインターネット系大手 3 社である。逆に、元リーダーの業界先発者 OFO が 2019 年 4 月に、自転車のサプライヤーらとデポジット金返還を要求している会員集団によって債権者破産を申し立てられた（いまだに営業中）。

HELLOBIKE は 2016 年 9 月に上海で創業した。OFO がアリババと分離した以後に、HELLOBIKE の事業が快速に伸長してきた。業務内容を自転車による移動サービスの軸に沿って延伸し、2017 年 9 月に電動アシスト自転車を率先的に提供した。当社は自転車シェアリング事業の収益基盤を、問題児商品に当たる単純な自転車供給のサービスから、花形商品に当たる電動アシスト自転車による高効率な移動サービスへ移行させた（2020 年 5 月時点、当該分野の 70% の市場シェアを占めていた⁷⁾）。アリババ傘下の事業体として、資金およびマーケティングの面で優位に立ち、2018 年後半に市場リーダーシップを OFO から奪った。また、電気自動車の投入を試みて、移動サービス市場における DIDI との競争を全面的に始めた。ただし、注意すべき点として、HELLOBIKE の目標は移動サービスではないと言われる。経営責任者は 2018 年に「自転車シェアリングによる利益貢献が全社の 1 割だけでいい」と豪語した⁸⁾。2020 年現在、当社のアプリは、レストラン予約やネットショッピングなどの生活サービス全般をカバーするオンラインプラットフォームへと成長してきた。

青桔が、2016 年 9 月に「小藍單車（青い自転車。色で OFO の小黃車と区別するため）」の名で上海より発祥したが、都市部における移動サービスに有益な補足として、2018 年に複数の交通手段を統合した移動サービス事業者を目指す DIDI の傘下に吸収された。DIDI の視角から見れば、青桔の買収は M&A 手法によるマーケティング関連多角化に当てはまる行動であった。DIDI のトップ経営者は、自転車シェアリングを事業全体の 5 分の 2 まで成長させる方針を公表した⁹⁾。今は市場の第二位に立っている青桔が 2020 年 4 月、10 億米ドルの経営資金の融資を完了した。今後は大がかりな事業展開を進め、市場競争を加速するに違いない。

まとめて述べると、自転車シェアリング業界において、市場シェアの攻防戦はこれからも続くであろう。市場上位各社は、業界形成の初期に単なる自転車の物量増加を最も重視していたが、今段階では利用者データの分析によるサービス向上や、現地管理の改善によるコスト抑制などの面に注力し始めた。今のところ、経営コストの上昇と対顧客交渉力の強化により、各社がサービス料金を 2 回値上げした。導入期の価格の 3 倍に上がって、同距離の場合にバスより高い価格帯となった。また、業界全体が自転車車両の一部を電動アシスト自転車に刷新してサービスのアップグレードを図り、自転車シェアリングビジネスの新時代へと進化してきた。電動アシスト自転車という商品開発が、現市場へのさらなる浸透や新市場の開

発に積極的な役割を果たすと考えられる。当該型の車両は、生産・調達や現地管理のコストが高く、盗難防止や充電・修理などのメンテナンス作業に対する要求も厳しいである。それゆえに、資金面で強力に支持される業者こそが競争優位性を保てる。すなわち、持続的な新商品投入と資金投入につれて、業界再編が進まれると見込める。

2 産業成長の要因解析

中国における自転車シェアリングの先発者は、前人の経験を踏まえ、時下の中国の市場需要に適合するビジネスモデルを組み立てた。それは、OFOの大学キャンパスにてドックレス型運営と、MOBIKEの都市部にて公衆向けの事業展開との2つパターンにより、ビジネスパラダイムが構成されている。それより、自転車シェアリングは1つの新業種から産業規模のビジネスへと成長した。この急成長には、中国の全般の社会的環境に外部から促されて、すなわち都市部における市民の断片的な移動需要に応じて定着し、オンライン経済の隆盛に乗って発展してきた経由があった。

(1) 内的進化

自転車シェアリングの誕生から1種のビジネスへと発展してきた過程は、歴史的視点から見、内的に主な3つ段階の進化を経っていた。

1) 社会運動として誕生した自転車シェアリング行動

第一段階として、1965年のオランダに民間運動の中で考案された「Witte FietsenPlan（白い自転車プラン）」という公益プログラムは、世界初の自転車シェアリング試行と言える¹⁰。第二次大戦後に経済が高速発展していたオランダには、消費主義と権威主義の象徴とされた華麗なる自動車および排出ガスによる環境汚染に対する不満が若年層の中に広がっていた。それに「PROVO (movement)」という反体制文化運動が盛んに行われた。その一環として、組織者が年に自転車20,000台を市民に提供することを政府に要請したが、拒絶された¹¹。そして技術者のLuud Schimmelpennink氏をはじめの活動家らは、中古自転車を集めて真っ白に塗って、アムステルダム市街に施錠せずに無料で大衆に提供した。白色は質素・平易・健康的を象徴すると考えられて、白い自転車は反消費・反体制主義のシンボルとされた。プログラムの推進者は「街中の白い自転車を無料で片道利用可、そしてそのまま置いて他の人に」のルールを唱えた。しかし、このプログラムによる自転車の数量はごく少なくて、盗難（特

定個人独占と他色に塗って転売)や破壊が頻発であった。加えて反体制運動に属するので、政府からの反発を招いて線香花火のように停止された。

2) ドック型の公共自転車システム

第二段階の典型例として挙げられるのは、1995年にデンマークのコペンハーゲン市の、ドック型運営(駐輪ポート付き、ステーションでの貸与・返却が一元管理)でデポジット制度も初めて導入された公共自転車システムである。当市の市街地、特に駅周辺に、複数の自転車ステーションで公共自転車を市民に提供する。自転車を任一のステーションに借用・返却することができる。デポジットの20DKKコイン(300円)を入れて利用を開始し、返却してからデポジット金が即時に返却されるという仕組みで、実質無料で利用できるものであった。盗難や転売を防止するために、単一設計のものを使用するし、明るい色で塗装するなどの工夫がされていた。しかし、デポジットが少額かのせいで、利用者責任が薄いことによる問題、例えば自転車をステーションに戻さずことや、不正利用で破損したことなどが多生した。コペンハーゲンのように、世界各国の都市でも同様の動きが相次いで起こっている。2000年代半ばから、同型システムはパリ、ロンドン、ニューヨークに次々に導入された。それに、利用者のクレジットカード・ICカードで、回数または利用時間に応じて課金するといった仕組みを備えるものとなった¹²。一方、この公共自転車システムは、都市部の公共交通事業の一部とされて2000年代後半から中国に導入された。政府所属の事業体(中国で事業単位という)と国有企業は、2008年北京五輪大会の開催を控え、2007年に北京をはじめに公共自転車サービスを開始し、杭州、武漢など全国の主要都市にも次々と展開した。当該システムは2016年末時点に、全国の登録会員数1,500万人、日平均の利用件数は220万件的規模へと発展して、規模・収益が史上のピークに達した¹³。これが、後のOFOやMOBIKEなどが成功に起業した社会的基盤となった。

3) ドックレス型自転車シェアリングビジネス

上述した2事例は、営利企業でない事業体が主導する公共サービスである。第三段階の狭義的な自転車シェアリング、すなわち中国における自転車シェアリングは、2015年6月に北京大学にOFOの創業によって登場した。

OFOが2014年2月に始業し、最初の1年間にマウンテンバイクの貸出を含むサイクルツーリズム業務を遂行した。野心家の創業者戴威(ダイウェー、当時北京大学修士課程在学)氏が、普通程度の営利に満足しなかった。そして、業務はツーリズムのほかに、日常利

用にも及べば稼働率と収益性を向上させると推測した。また、自転車の紛失を5回も経験した戴氏は、所有権を問わずに自転車を利用することができれば盗難に悩まずに済むという市場需要があると判断した。そういう発想をきっかけに、2015年から自転車シェアリングのアイデアを試行し始めた¹⁴。2015年6月、市場開発に資金不足の下に、貸出用自転車をできるだけ多く用意するように、戴氏をはじめの5人チームは当校の同窓会オンラインフォーラムで「シェアリング同士2,000名募集」、「大学生活・時代を変えろ」との文章でPRをした。その呼びかけに答えて、当年度の秋学期に数百人の学生同士を駆り集めて「シェアリング同士」クラスターを組立て、1人ずつに自転車を1台提供させてシェアリングシステムを構築した。クラスター同士が、互いに無料でシステム内に任一の自転車を利用できるように合意を形成した。それら自転車が一齐に黄色いに塗られ、「小黄車（黄色い自転車）」と称せられた。オーナー同士に利用されない時に、他の学生に毎回0.5～1元（3～6円）で貸し出して営利した。中国を徹底に浸透したSNSのWechatを通して、モバイル決済で取引をした。

キャンパス内だけで利用できるが、盗難・修理に心配せず、さらにドックレス型で運営されるために、異なる学部クラスター同士と学生はそれぞれ研究棟の間（中国では大学キャンパスはほとんど広く築かれた。例えば、北京大本部の面積は2平方キロ）を移動することに便利さを提供した。不特定多数の需要をよく満たした以上、数ヶ月のキャンパス内試行が学生集団に大評判となった。したがって、創業者らは2016年初頭に、配車アプリUberの模倣者・当該分野の中国最大手DIDIを先期に投資したベンチャーキャピタルから融資に成功した。それで、このシステムをすぐに他の大学20カ所に移植した（2016年末時点で200カ所にピーク）¹⁵。ただし、発祥地の北京大にシェアリング同士を募集することと異なって、当社が自転車を調達して各大学と連携して配ったり管理したりすることであった。自転車が校外に連れられて返還せずに紛失が多生した原因で、OFOは運営面に「封校（自転車利用をキャンパス内に制限）」政策を貫いていた。

一方、2016年4月22日の「国際母なる地球デー」に、「地球に自転車をプレゼントとしてあげる」と宣伝したMOBIKEは、同型の自転車シェアリングサービスを上海の市街に展開し始めた¹⁶。こうして、OFOは大学キャンパス内に、MOBIKEは都市部市街に、両社が並びに急速に発展してきた。OFOは、都市部人口による膨大な市場における競争に勝つことを望んで、ようやく2016年11月時点で2,000大学までに浸透する元戦略を放棄して、都市部市街への導入にやり直してきた¹⁷。

（2）外的要因

当該ビジネスの発祥および急成長に利したマクロな環境は数々の要素を含める。

1) 技術の面

中国は自転車産業が世界産能の70% (2014年)¹⁸、またオンライン決済サービスのアリババのアリペイ (支付宝) とテンセントの WeChatPay (微信支付) にけん引されるインターネットベースのエコシステム (business ecosystem) を擁している。自転車シェアリングは、インターネットベースの (internet-enabled) 事業であり、自転車に受発信部品を搭載してインターネットとの接続に基づくネットワークを通してこそ、車両の遠隔管理 (GPS 追跡、無線施解錠) と即時のオンライン決済を実現する。

2) 市場の面

都市部において、インターネット慣用者による断片化した移動需要が旺盛である。2010年代から中国全国にわたって城鎮化 (労働人口が流出していた小さな都市と郷鎮に再都市化させること) 運動が進まれつつある。その過程に伴い、新たに小さな都市が大量に造成された。そして、農村地方に住んでいた人口の既存の都市部への集中的移住と、近年の沿海部の工場集中地へ流出した「農民工 (内陸部農村出身の工業労働者)」移民の帰省ブームで、大都市も新生都市も人口密度が上昇した。こうして、都市部市民と労働者人口による市内移動と交通の需要が旺盛かつ持続的である。そして、それら需要には、不特定多数の対象、不特定な隙間時間、不特定多数の出発地と目的地が特徴で、断片化した移動需要と理解できる。自転車がそれら断片的な移動需要を応えることに適する。

3) 社会の面

中国には、社会全体が自転車による便利かつ廉価で健康的な移動サービスを受け入れる。中国人口の大部が高頻度・長時間にモバイル端末を利用し、インターネット関連サービスに慣れている。ゆえに、大衆がすぐに新生のものを試用することに熱中してきた。また、到達範囲、運送力、交通費用の諸条件を重ねて格付けすれば、自転車シェアリングが既存の諸交通手段より便利かつ安価で、個人健康と都市環境に優しい。さらに、経済伸展にしたがって、中国国民がだんだんと健康志向を持ち、自然環境保護をも関心を持ち始めた。

4) 政策の面

ガバナンスの面には、インターネットベースのサービスが引き立てられている。中国において、政府の姿勢が一貫として市場と産業に深刻な影響を与えている。2014年から、中国政府が産業構造および経済成長モデルの転換を唱えた。その一環として、民間による投資と消

費の活力を刺激するために、政府は前後に「大衆創業、万衆創新（国民に起業を提唱し、既存事業のイノベーションを励ます）」、「互聯網＋（工業に IOT 導入、商業をインターネットと接続）」という2つ概念を一連の促進政策と絡みして打ち出した。言い換えれば、自転車シェアリングが「インターネット＋自転車」の事業パターンと見なされる。さらに、自転車シェアリングに基づく起業は「大衆創業、万衆創新」の一例に当てはまるため、投資界が資金と経営面の支持を確実に当該産業に投入した。誕生してから3年間、OFO と MOBIKE は各々10回以上の融資を得て、企業価値評価額に前者が40億米ドル、後者が30億米ドルで2018年にピークとなった。

加えて、自転車シェアリングは市場と社会の面に受け入れられてから、促進策も引き続き打ち出された。誕生した数年間の導入期を経て、国民が自転車シェアリングを慣用してきたことにしたがって、自転車による移動が大規模となった。自転車シェアリングは、排気ガス削減による大気汚染対策、自然環境保護の市民貢献、交通改善で中国共産党の目標「和諧社会」建設の一環としての貢献に当てはめるので、ポジティブな事業として政府に好評された。2017年8月に中央政府が業界の発展と貢献を認めて、『關於鼓勵和規範自行車發展指導意見（自転車シェアリングに対する奨励と規制の指針）』を公布した。それから、地方政府も次々と業務面との関連規制を制定してきている。近い2年間、北京・西安をはじめに、各省・市が自転車シェアリングシステムを歓迎し、業者の現地管理を補助する街路駐車条例を次々と設計した。これら政策が、当該ビジネスの持続的な発展を促進していると見込める。

上述したように、自転車シェアリングは、個人所有物を共有にされる社会的行動から B2C（business to customer＝企業対顧客）構造のビジネスに、無料から有料に、ドック型からドックレス型に様変わりした。中国における自転車シェアリングは、前人による2つ段階の自転車シェアリングの形と、論理関係につながっている。その関係は、同名・同型・同セグメンテーションでイコール関係でもあり、サービスにインターネットベースやドックレス型運営によるイノベーションで付け足し関係でもある。現行の自転車シェアリングビジネスは、都市部における移動需要を応え、利用に便利かつ廉価的で柔軟かつ効率的な移動手段として、市場と社会に認められて定着して、伸展しつつある産業となる。そして、当該ビジネスの由来と振興を振り返ってみると、その社会と深く絡んだ関係を持っていることが明らかにされる。

3 経営実態に対する考察

中国における自転車シェアリングビジネスは、ドックレス型の運営で従来のレンタルビジネスを覆した。本章に、業界がマーケティングと経営の面に共通している3大経営状態を解析して、当該ビジネスの実態および性格を一步深く考察する。

(1) シェアリングエコノミーの便乗

中国における自転車シェアリングは事実上のレンタルビジネスである。当該ビジネスのコスト構造には、会社ごとに自転車を調達したり管理したりして利用者に貸し出す。運営には、自転車と電動アシスト自転車は全部、業者の外注・生産によって提供される。OFO、HELLOBIKE など大部の業者は、中国の自転車老舗の鳳凰 (Phoenix)、飛鴿 (Flying Pigeon)、富士達 (Battle) などに ODM 生産の形で自転車を調達している。これら車両のコストには、自転車およびインターネットと接続用の受発信部品、GPS チップ、鎖などと合わせて、1 台に 200 ～ 500 元 (3,300 ～ 8,200 円) 程度と推測される。MOBIKE が自社生産で、車両のデザインに工夫し、品質も重視して生産コストが業界に一番高くして 1 台に 1,000 ～ 2,000 元 (16,500 ～ 33,000 円) をかかる¹⁹。分布することに伴いに、業者は車両のメンテナンス、交換などを取り扱う必要がある。一般的に、業者らはビジネス展開地に現地管理チームを設置し、アウトソーシングでこれら業務を行う。すなわち、自転車シェアリングビジネスの根底にあることは、B2C 型のレンタルサービスであると言わざるを得ない。

同じくレンタルで移動手段によるビジネスの中に、レンタカーが自転車シェアリングの元祖に該当する²⁰。しかし、レンタカーと同じ構造を有する自転車シェアリングは、わざと「レンタル」の名称を捨てて「シェアリング」と名付けた。中国における自転車シェアリング業者らは、自転車レンタルにシェアリングを掛け合わせて名付けた原因が、シェアリングエコノミーのブームに便乗することにある。

理由は以下に示す。キャンパス内におけるシェアリング同士間の自転車共用の如き、個人の所有物を長期または一時的に他人と共有したり共用したりすることが、シェアリングと理解できる。シェアリング行為と成り立つ前提条件は、物の所有権の移転に及ばず、提供側は使用权だけを利用側に提供することである。シェアリングには、有償と無償の2つタイプがある。提供側が使用权を有償的に譲渡、つまり有償で共用させる場合は、所有物を貸出することに当てはまる。そして業務として経常に行うとレンタルビジネスと成り立つ。時下には、消費者は種々のレンタルビジネス（長期に及ぶ住宅賃貸、短期に及ぶレンタカー、カメラと交換レンズのレンタルなど）に慣れているので、「レンタル」を有料借用と認識していると

もに、「シェアリング」といえば無料借用を意味すると理解しているではなかろうか。また、2010年代以降に Airbnb と配車サービスの Uber を代表としたシェアリングエコノミーに基づくプラットフォームが急成長を遂げたことも1つの理由としてある。これらのことから、新興企業は「シェアリング」という名目を名乗ることで、インターネットブームを便乗することにより、融資およびマーケティングに効果を追加しようとするものと推測られる。

明確にしたいのは、自転車シェアリングビジネスは民泊ビジネスとともに、シェアリングエコノミー（sharing economy）という名目に呼ばれているが、本質は決定的に異なる。Airbnb を代表とする民泊ビジネスの業者が、民泊を所有していなくて、直接に宿泊サービスを提供せず、情報揭示と需給マーチングを提供して仲介料で稼ぐ。民泊の取引双方、提供者のホストと宿泊者のゲストがともに Airbnb の顧客に当てはまる。ゆえに、Airbnb は C2C（customer to customer = 顧客対顧客）型の両面性市場（two-sided market）に相当するプラットフォームである²¹。

（2）投入後管理の不備

自転車シェアリングは都市部の新規事業である。業者は往々にして市場を早めに占領するために事業の質より量を重視している。そんな戦略のロジックに沿って、早期の OFO と MOBIKE のように、できる限り早いで多くの自転車を投入すれば市場シェアを高めて事業を拡大できることが成立した。一方、サービスシステム維持の面に、デポジット、再配置、分布、メンテナンスと回収などの業務に管理が弱くて監理と賠償施行の不備にしたがって、提供側にデポジット金の流用や利用側に借用品の損害などの悪果も生まれている。

1) 不明瞭なデポジット制度

不完備なデポジット制度によりグレーゾーンが産生する。デポジット制度は一定量の金（自転車シェアリングの場合は毎回利用料金の数百倍に相当）を一時預かりの形で、業務の存続（利用者による自転車の作動状態維持と返却）を促進・担保するために業者に設置される。道理に適っていれば、自転車が返却された際に、デポジット金を利用者に即時に返却する必要がある。というのに、自転車シェアリングビジネスにおいて、デポジット制度は管理の補助に設計されたが、貸し手・借り手にとって一種の自粛にはかなくなり、資産保護の効果を果たさないことは言うまでもなく、需給双方にとってグレーゾーンらしい領域となる。

例えば、利用する期間中、自転車を人為的に破壊、さらにデポジットを入金せずに鎖を破壊して自転車を盗み取ることも数少なく発生しているのに対して、業者は即時にそれら不正

利用を発見して判定および賠償を追及し難い。それら行為は、業者の資産と営利を損するだけでなく、他の不特定な利用者の共用権限を損害することに違いない。業者は受動的で、事後にメンテナンスをしたり新車でシステムを補ったりすることで、物量充分のシステムを維持する。それに、経営コストを追加し続けなければいけない。

一方、政府に緩く監督されていて、業者はデポジット金を利用者に返還しない期間中、他の経営活動に流用してしまう報道が、2017年から2020年現在に至っても言いはやされている。それに、インターネット系大手会社はこの点を利用して、OFOの崩落を促すしMOBIKEを弾圧してM&Aすることで市場参入を進んでいた。政府は2019年5月こそ、当該業界のデポジット制度を着目し始め、監理ガイドラインの試行案を公表した。それは、利用者がデポジット金を返金と申請すると、業者が1日中に返金をしなければいけないこと、またデポジット金が車両の生産コストの10%に、キャンペーンコースによる預金を100元(1,600円)に、そして業者の預金準備率が40%に上限と定めた²²。これは、業界のデポジット制度を明瞭に、適切に定め直される切り口となると信じられる。

2) 弱化する利用者管理

業者が利用側へ、市民としての徳義を宣伝・教育することに欠如し、現地管理も遅れている。各都市において自転車シェアリングの運営様相は少なからず混乱した局面を呈している。実際に、自転車シェアリングにおいて、厳密に言えば利用者が「乗り捨て自由」ではなく、歩道上などに白線で区画された駐輪可能スペースに駐輪しなければいけない。しかし、利用者が自転車を利用する際に、スキャンで簡単に発注できて、その後の利用中にも所有者のように「自由」に振る舞うことができるし、駐輪に配慮をしなくても構わない。また、自転車の修理責任を負わずのままに利用できるし、同一自転車を持続的に利用することでなくて、毎回ごとに新車を交換することもできる。さらに、処分する権限を実に擁する。例えば自転車を意識的に破壊または独占すること。非道徳的であるが、現場監理や賠償措置など防止執行に欠けているせいで、人為的な破壊と盗難を阻止することが事実上に困難である。

有償のレンタルビジネスにおいて、期間の長短を問わず、取引双方は既定なコースに従い、または取引賃貸協議に基づく契約を結んで取引を管理するのが一般である。例えば、提供側の貸主は借用品の状態維持や返却を確保するように、デポジット金と賠償制度によって利用側の借主の借用行為を約束するのが一般である。自転車シェアリングにおいて、提供側の業者は、利用側に対する低価格など特徴と権限付与を提起する一方、賃借用に伴う利用側の責任に関する注意喚起を意図的に控えてマーケティングを推し進める。例えば、業者はスローガンや広告でサービスの便利さと長所を、シェアリングエコノミーを名乗ることで利用

者権限を強調している。しかし、各業者のホームページやアプリの画面に交通ルール守り、マナー守り、安全注意など、利用側への市民道徳の宣伝・教育に関わる内容が顕著的に提唱されていない。一方、政府も自転車シェアリングにおける利用者の責任を緩い規制で対応していた。2019年年間だけに、自転車シェアリングシステムにおける重度な破損と盗難の報告（通報されたケースのみに統計）は27.87万件あった²³。しかも、盗難の報道は2016年から目止めていないが²⁴、関連する訴訟・判決は2019年後半こそ初めてマスコミに報道された²⁵。

人為的に破壊された車両と正常に壊れた車両が、安全に作動できないのでメンテナンスまたは交換が必要である。正常に作動できる物量は、業者の稼働率と絡んでいるほか、社会の評判とも緊密に関連する。事実上に棄てて散らされた自転車を、探知・判定して再分布または回収する必要がある。各社の現地管理は普通、非専門職のアウトソーシングでされている。それゆえに、管理は普遍的に現地の状況に遅れている。自転車シェアリングは交通手段としてある以上、公共的な社会活動に包括される。早期に、業者が市民道徳や交通ルールを周知することに徹底せず、政府の取締りも緩かったため、都市部の繁華街や駅周辺などに勝手に放置された自転車が山となって市民から強い批判を浴びていた。現在でも、幾多の地区にゴミとなった壊れた自転車が街角に散乱している。この問題は、社会全体の内因を内包する問題であるため、短期間に業界だけの努力で改善を見込めない。

（3）営利性への復帰

自転車シェアリングはいまだに収益性が低い事業だと言わざるを得ない。莫大な経営コストがかかるビジネスであるので、成長期の段階にあるのに投資収益率が依然と低い。業界に多数後発社の倒産ブームと、上位社のOFOの崩落、MOBIKEの買収は全部、運営資金不足と関わった。大量の車体を投下し、乗り捨てた自転車を回収・整理する人件費もばかにならない。そしてライバルとの競争を勝ち抜くために広告費は膨らみ、利用料金も勝手に上げられない。多数の業者は、早期に物量投入による市場攻防にけん制され、事業の発展は言うまでもなく、存続でさえも脅かされる。近い2年間、業界はHELLOBIKEにけん引された三者鼎立時期に当たり、ともに成長期から成熟期へ移行している。主力社は、投入後管理を強化して参入障壁を高めようとする一方、当該ビジネスの収益性の向上を優先にし、市場セグメント再選択と事業延伸の傾向が強くなっている。それは、業界の営利性へ復帰する行動と見なされる。

1) 市場セグメント再選択

近年では、主力社はコスト採算のために、単純にサービス到達範囲の拡張を抑えて、経営の焦点を市場占有率から収益率へ移転した。具体的に言うと、自転車乗用にに基づく真実な市場需要に応える分布、利用者の再利用率の向上など改善点を優先的に取り組んできた。投入が高騰なのに収益性が低かった悪循環に拍車がかかることを避け、また海外多国の規制を対応し難い理由で、業者は収益性が高い母国の主要都市の市場へ収束して、経営再建で黒字化を求めようとしている。

例えば、OFO と MOBIKE は 2017 年から海外進出し始めた。中国国内に競合状況の変動により、両社は事業整理の過程で会社の収益に貢献が薄かった海外事業を次々と閉じた。OFO は 2018 年 10 月末で、介入期間がわずか 7 月の日本市場から撤退した。また、2017 年 8 月に鳴り物入りで日本に進出した MOBIKE も、2019 年 3 月に日本を含む 18 カ国の海外市場から完全撤退の方針を表明した²⁶。

母国市場には、早期に、各業者は速く一步に全国範囲の市場を占有するために、都市不問でできる限り多い自転車投入した。しかし、中国において、大都市の定住人口と交流人口が多くて、移動需要が旺盛で持続的である。また、観光都市における業務展開および取引も、一般都市より盛んである。さらに、大都市と沿海部地区には人口素質が相対的よくてビジネスが比較的順調に展開していたが、中西部の中小都市では利用者による自転車の路面乗捨て放置・破壊・盗難などが頻発で管理費用を増えた。一方、それら問題を解決しなければ、都市部の秩序を乱して交通の邪魔となりかねない。それに対して、業者は一貫してコスト抑制の政策を貫いた。結果として、現地管理の投入を増加することに緩くて、社会に不評されたり政府に処罰されたりされていた。

企業にとって、都市不問に全国範囲に配置した物量が膨大であることにしたがって、現地管理の費用も膨大となる。そして、サービス品質向上のために投入を追加すれば、コストが高騰してしまう。ゆえに、数年の競争を経て経営資源を消耗している各社が、幅広く物量投入の施策を抑え、利用件数と市場シェアに貢献の少ない都市に投入停止または撤退で、大都市と都市中心部の人口密集地だけを絞って再投入・分布を優先する。これは、経営にコスト削減の効果を発揮する見込みである。

2) 事業延伸の動き

事業の収益性を向上させるように、業者は自転車シェアリングに限らず、事業を MaaS と生活サービス仲介に延伸してきている。

第一に、業界が便利かつ廉価な移動需要に対応することを優先にし、自転車に限らずに移動サービス事業を進める傾向が強く見られる。HELLOBIKE と MOBIKE をはじめに、業者

は自転車以上、電動アシスト自転車を大量に提供し始めた。電動アシスト自転車であれば、電機が作動する場合は人力で駆動せずにも最速30キロの時速で50キロの距離に走行できる（電力充分な場合）。機動力が向上する同時に、毎回料金も自転車より4～6倍ほど上げる。そして、ラストマイルは言うまでもなく、中遠距離移動の需要にも対応できるサービスとされている。それにより、業者は事業発展の面に新商品の開発で、現市場のさらなる浸透と新市場の開発を同時進行してきた。すなわち、自転車シェアリングは需要ドリブンの、複数交通手段を統合する移動サービス「MaaS（Mobility as a Service = サービスとしてのモビリティ）²⁷」事業へ伸展することと解釈できる。

当該新商品は、自転車と比べて、交通手段として移動効率を向上させたり収益を増やしたりできる。MOBIKEは、2020年に200万台の電動アシスト自転車を提供する計画を打ち出した²⁸。さらに、MOBIKEの自転車を利用すれば、必ず親会社の美団のアプリを経由するのに対して、電動アシスト自転車を利用する場合は、美団のアプリでも連携社のWechat（2019年末時点、会員人数は美団の3倍の11億人を超えた中国一のアプリ）に設けられた入口でも取り扱うことができる。利用のプロセスを意識して分けることは、こつこつと利用者集団を自転車利用から、電動アシスト自転車利用へ引導すると考えられる。

第二に、自転車シェアリング業者は自転車レンタルで稼ぐ以上、広告代理と利用者データからなるネットワークによるチャネル収益を重視している。チャネル収益は、大量の自転車車体とアプリ・SNS入口に掲載された広告代理から産生した収入と、大量の利用量を基に記録された利用者データの活用収益からなる。

自転車の車体は、広告宣伝に応用できる。しかし、事業展開地の小規模事業者による誇大または違法な広告のシールに貼り覆われがちで、自転車の清潔感を保つために、現在には企業行為として車体にて他社の広告宣伝がほとんどない。業者は、アプリに他業界の商業情報（シール）を掲示することと、入口リンクを設けることで広告費用を収入している。

一方、自転車シェアリングは、インターネットベースのエコシステムに融合されている。毎回の取引ごとに、乗用者の訪問・利用により、商品選択など消費行為および移動ルートなど情報が業者に記録されることで、利用者データが産生した。それらデータが蓄積されてセグメンテーションなどサービス改善に有効に活用できる。中国の盛んなEC（electronic economy = 電子商取引）業界には、マーケティングがビッグデータ（big data）を活用している。この原因で、アリババとテンセントなどインターネット系大手会社が強勢に自転車シェアリング業界を介入したと推測できる。

この視角によれば、自転車シェアリング業者は自転車に基づく移動サービスを廉価で提供して、市民集団が特定のアプリへの利用を誘導することで、チャネルのトラフィック

(internet traffic = 訪問と行為の連鎖) を形成し他の事業者と連携をとって、チャネル収益を狙う。それに、それらトラフィックに伴う利用者データを再利用し、あるいは自転車利用者と同セグメント消費者集団に集中する他業種の会社に売れば、自転車シェアリング業者は本業以外のデータ収益化を実現し得る。時下、業者は移動サービスを基軸に、利用者集団のデータによるマーケティング関連多角化の胎動も始めた。現市場リーダー HELLOBIKE は、2020 年からアプリに生活サービスを仲介し始めたことが例に当たる。

4. CSV 理論からの検討

中国における自転車シェアリングビジネスは、新業種として創業してから定着したまで、そして産業として振興することや、業界の経営変遷などのすべてが一斉に、社会と深く関係を持っている。本章では、中国における自転車シェアリングビジネスに対する先行研究を回顧し、CSV 理論を用いて当該ビジネスの社会的位置および性格を考察しておく。

(1) 先行研究の総括

1) 中国における自転車シェアリングビジネスについての先行研究

先行研究にはいまだに蓄積は多く見られない。主要な研究は先期主導社 OFO と MOBIKE による市場競争、当該ビジネスの将来性の有無を討論したことにある。

Steve Yang ら (2017) は²⁹ ケーススタディを行って、OFO が持っている業界先駆者とした先発優位性と不利点を討論した。そして OFO の立場で、自転車シェアリングにおける企業の社会的責任も言及した。結論的に、OFO が先発優位性を持っていて業界リーダーであったことに対し、MOBIKE を代表とするチャレンジャーは前者の先行経験を踏まえて成長を遂げ、OFO の業界地位を揺れ始めていたことを提示した。

De-sheng YU ら (2017) は³⁰、2017 年時点の自転車シェアリングビジネスが起こった都市管理面の課題を考察した。散乱しすぎた駐輪状況、自転車破壊多生、過量な物量投入、業者倒産多生に引き起こした業界の信用危機という、業界に介在している 4 つの課題をまとめた。

Naidong Zhao ら (2018) は³¹、中国における自転車レンタルビジネスの過去と、自転車シェアリングビジネスの現況をレビューした。自転車シェアリングビジネスが、IOT (Internet Of Things = モノのインターネット) や AI (Artificial Intelligence = 人工知能) 技術によるアップグレードに引き続ければ、また業者の工夫を凝らすマーケティング戦略および経営努力、公正な競合によれば、社会的事業として定着できて将来が楽観的だと主張した。

Guangyu Cao ら（2018）は³²、新参入者 MOBIKE がどのように、どれくらいに先駆者 OFO の事業を影響していることを定量分析で考察した。結論的に、業界先駆者かつ元リーダー OFO が市場を続べ続けることに負けた。同時、新参入者 MOBIKE が市場シェア一部を占めながら、業界全体の現市場をも拡大しており、業界に積極的な役割を果たした。

兪仕怡ら（2019）は³³ 交通工学の視角により、自転車サービスの公共交通手段としての効用と持続可能性を考察した。時下共存のドック型とドックレス型という2種類の自転車サービスの特性を対照比較して、それぞれの課題と対策にコメントをした。その上に、2種類のサービスは今後、共存して互いの長所を生かし、短所を補完することが望まれると主張した。

また、日本政府が2018年6月から、閣議に決定された『自転車活用推進計画』により、目標の1つとしての「自転車交通の役割拡大による良好な都市環境の形成」を実現するように、自転車シェアリングのサービスの普及を図ることがされている。したがって、自転車シェアリングの在り方や普及促進に向けた課題解決について、国土交通省が有識者を集めて「シェアサイクルの在り方検討委員会」を設置した。当委員会は、2020年3月と6月に議事を2回行った³⁴。その議事記録も本研究に有益な参考となった。

上述した諸論文と資料は、先行研究を代表したものであり、自転車シェアリングの実態および中国業界状況を考察していくための堅実な研究基盤とされうる。ただし、批判的に見れば、社会発展と市民生活の視点から検討するものが多いが、企業側の視点から出発し検討することがすくない。特に、商学分野のマーケティングや経営戦略の理論による当該事業に関する考察がまだ見えていない。

本稿は、前述した中国における自転車シェアリングビジネスと業界実態に対する俯瞰・解析を基に、CSV理論を用いて、自転車シェアリングによる共通価値創出の状況分析をして、その実態と性格を見極めて試みる。

2) CSV 理論

CSV (Creating Shared Value = 共通価値の創造) 理論は経営学界の巨匠のマイケル E・ポーター (Michael E. Porter) に提起された事業戦略の一理論である。ポーターら (2006)³⁵ が、従来の単純なフィランソロピーを中心とする CSR (Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任) 活動は、企業の本業かつ収益と緊密に関らないので、「受動的 CSR」と指摘した。企業は「受動的 CSR」という枠組みを超えて、「戦略的 CSR (Strategic CSR)」活動に取り組むべきとポーターらが提唱した。理由は、戦略で社会的な課題を事業機会として捉え、自社のケイパビリティをテコにして取り組むならば、社会の進歩を促すとともに、企業

の競争優位を獲得することができることである。

そして、従来の CSR と明確な区別がある（表 1）ことと、CSV 戦略の中核と方向性を明示するために、ポーターら（2011）³⁶ は戦略的 CSR を CSV に改称し、共通価値の概念もさらに明確にした。ポーターらによれば、共通価値は「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」である。このような共通価値を創出する事業こそが、企業発展の戦略方向と捉えるべきである。

表 1 CSR と CSV の相違

CSR	CSV
価値は「善行」	価値はコスト、比較した経済的便益、社会的便益
シチズンシップ、フィランソピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは外部の報告書と個人嗜好によって決定	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する

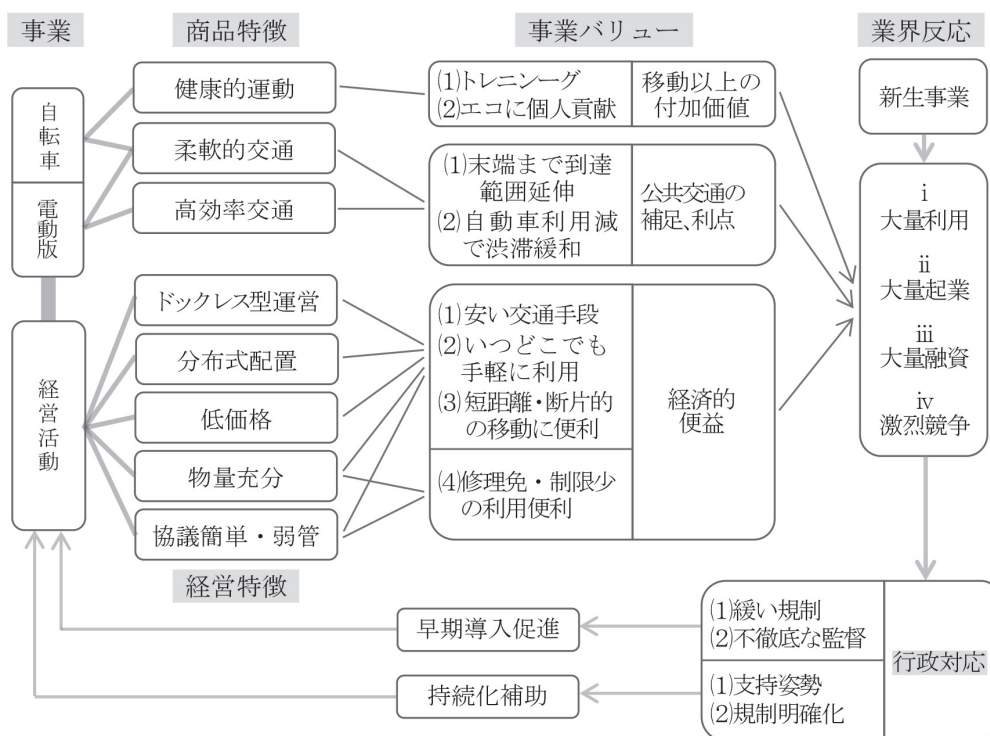
出典 :Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) , 11 ページ

この対比により、CSR（せめて大部の CSR）は企業の外部のみに対する善行と見られ、内部にとっては経営の「コスト」にはかない。ゆえで、CSR は常に受動的な行動として取り扱われている。これに対して、CSV は企業が社会多方面と共同で価値を創出する行動（業務または事業）である。CSV ならではの価値は、企業の内外にも有益で、生存と競争に不可欠な営利の源泉と成りうる。そのために、企業が内発的に試行・推進の可能性が高い。CSV は CSR から脱胎した戦略であり、会社の現事業の改善進路、多角化の方向、スタートアップ分野の選択に役立つと考えられる。CSV 戦略に沿う事業は、企業の業務展開と社会的課題の解決に関わる活動の執行を同時に実現させ、企業と社会の両方に共通している価値を生み出すビジネスを意味する。ネスレ・マイクロソフトなど製販大手会社、アリババ・Airbnb など EC 大手会社は共通価値の創造を実践している。CSV により、企業ごとの経営情態・マーケティング行動を判断することができる。同時、業界全体の行動と対照して分析することに対して有効かつ適合と考えられる。

（2）自転車シェアリングへのCSV考察

本稿はすでに、自転車シェアリングのビジネスモデル、業界状況と経営実態を順に歴観した。これで、中国における自転車シェアリングビジネス業界を全体視し直して、当該ビジネスの根底にある性格をCSV理論で検討する。先立って、前述した自転車シェアリングおよび中国における業界の実態をまとめて、社会において因果関係とその循環をフローチャートで表現する（図5）。

図5 自転車シェアリングの社会における因果関係イメージ図



出典：筆者作成

当該ビジネスは、自転車としての乗用者・環境への健康効果、交通面の柔軟さを固有する。また、電動アシスト自転車による高効率化交通効果を持つ。業者の経営活動によって、廉価かつ使用に便利な移動サービスシステムとなり、市民の断片的な交通需要を支えている。政府は、当該ビジネスを持続化させる見込みがあるし、規制を明確化させることもよく進捗している。これは、業界の健康かつ持続可能な将来を保証できる兆しと見なされる。基本的

に、中国における自転車シェアリングビジネスは社会において、好循環な関係で市場・社会と絡み合っている。そして CSV 理論の立場に立てば、自転車シェアリングの業者は社会的価値と会社の経済価値を同時実現するよう、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高めつつあるべきである。

事実上に現行の取り組みはどうだろうか。それで、図 5 に示された自転車シェアリングの商品・経営などの各要項を抽出して、CSV 理論により定性的に評価する。CSV 理論からの検討には、要するに各業者が当該ビジネスを展開することにしたがって、会社利益と社会的便益を両立するかどうか、そしてどのようにして共同で共通価値を持続的に創出できるかを検討する。そのために、それら要項が CSV 戦略の道筋との関係の正負さ、共通価値創出の効果との一致程度の高低さを 4 つ状況に分けて評価する。それに、CSV の達成方法と執行指針で、自転車シェアリング事業の性格・効果を対照して評価する。簡明的に対照分析を行うように、1 つ状況ごとに 1 つマークでその関係性および程度を代表する。4 つ状況と対応する 4 つマークの内包を以下通りに設定する。

× = マイナス関連、道筋・効果と対立。或は相応しい行動がなくて効用が極めて低い。

△ = 両面的、ある条件・限界によると正負転換。

○ = 正面的、積極的、効用中等。或は一致な行動があるが、内発的ではない。

◎ = 正面的、関連緊密、高度一致。業者の行動が積極的、効率的、促進的効用。

したがって、上述した考えの筋道と方法で、業界にて現行の取り組みに検討を行う。

1) CSV の達成方法による検討

ポーターら (2011) が共通価値の創出には 3 つの方法 (表 2) に従うことを指摘した。その方法は、自転車シェアリングビジネスが CSV 事業に当てはまるかどうかを判別することに役立つ。これで、業界の主な経営行動を CSV の達成方法と対照して検討をする。

表2 CSV 達成方法と自転車シェアリング業者行動の対照

CSV の達成方法	自転車シェアリング業者の行動	評価
製品と市場を見直す	<ul style="list-style-type: none"> ・短距離と断片的移動の市場需要を捉える ・既存の都市部における移動サービスを革新 ・IoT 導入の移動サービス 	◎
バリューチェーンの生産性を再定義する	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットによる遠隔管理で、物量投入、分布など現地管理を改良しつつある ・セグメント再選択、自転車の品質と品種改善 ・チャンネル価値を活かす ・事業延伸 ・料金調整 ・デポジット制度にグレーゾーンあった（改善中） 	○
企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る	<ul style="list-style-type: none"> ・生産を少数工場だけに委託 ・業務展開地にある小規模なローカルパートナー（アウトソーシング）で現地管理 ・遠隔管理とデータ処理は本部だけに置く 	×

出典：筆者作成

評価の結果により、CSV の達成方法に対照して、業者の行動が3つ項目の中に2つを CSV の道筋と一致させてあることが分かった。自転車シェアリングビジネスは、革新的なドックレス型運営の便利かつ廉価な移動サービスで、健康・柔軟・高効率的で大衆と都市部交通に利する。ゆえに、「製品と市場」の面には「◎」付けで、CSV と高度一致である性質を認める。

「バリューチェーンの生産性」については、業者は遠隔管理と現地管理を行う時に、顧客の即時需要に沿って自転車を配置して、サービスの便利程度と利用率を向上させる。また、セグメント再選択など諸マーケティングの面に、サービス改良を進めて利用者に確実な便利をもたらしている。しかし、数年間にわたって業界のデポジット制度がグレーゾーンとして存在していたため、この点で利用者を利することにまだ徹底的ではなかったと考えられる。また、政府の規制によりデポジット制度を改善し始めたが受動的であると推測できる。ゆえにこの項に、CSV の性質と相応しているが効用は中等で「○」を付けた。

「産業クラスター」に「×」で判別した。なぜなら、業者の行動は事業展開地に産業クラスターを結成していない。当該ビジネスには、自転車の発注・委託生産が少数の工場において行われる。工場数は事業展開の都市数と比べてごくわずかである。もちろん業務展開都市に産業クラスターを作れば、理論的に共通価値を創出できると見込めるが、自転車の生産工

場を各地に分散させる経済的合理性がない。現地の管理業務もアウトソーシングの形式で現地の物流業に働く請負業者に任せている。しかも、それらの請負者は特定の自転車シェアリング会社1社だけと契約するのではなく、非専属契約の形で複数社の車両を一斉に分布、整備、修理などの業務を担当することが一般的である。そして、それら受動的な業務しか取り扱わないで、ローカル化なマーケティング施策など自主性や積極性が要求される仕事にほとんど及ぼさない。それが産業クラスター作りへの効用がごく低いと判じられる。

CSV の達成方法と対照して検討した結果から見て、業界の大部分の経営活動は共通価値の創造に寄与する。すなわち、自転車シェアリングは、CSV の性格を持つビジネスと判定して良い。

2) CSV 執行指針による検討

それに、検討をより一層深く進めば、執行面において自転車シェアリング業者の経営活動は依然として CSV 理論の道筋と相応であるかを考察することに必要がある。

ポーターらによる CSV の理論筋を踏まえて、マーク R・クラマー (Mark R. Kramer) ら (2016)³⁷ が CSV の達成方法を執行面まで提示した。それは、「コレクティブ・インパクト (collective impact)」の作ることに共通価値を創出する機能を内包すること。つまり、コレクティブ・インパクトの枠組みは CSV の執行指針として捉えて良いと考えられる。社会的問題は、社会プレイヤーとしての企業、政府機関、慈善団体、影響を受ける人々の連携した努力によってこそ解決できる。企業が一定の条件を満たすエコシステムを作って、内に効果的な連携を取れば CSV を達成できる。この多方面と協働した結果はコレクティブ・インパクトと呼ばれる。そして、効果的な連携ができるエコシステムは、共通アジェンダを持つことなど5つの要素から構成される (表3)。このような枠組みの下に、コレクティブ・インパクトの形成に伴って CSV が実現できる。下表で、CSV の執行面の行動指針を対照して自転車シェアリング業者の経営活動を検討してみる。

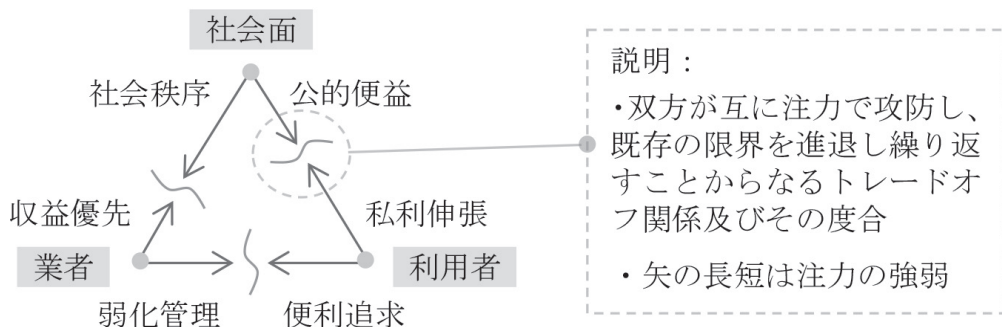
表3 CSV 執行指針と自転車シェアリング業者活動の対照

CSV の執行指針	自転車シェアリング業者の経営活動	評価
共通アジェンダ	・まだない ・両面的	×△
共通の評価システム	・まだない ・両面的	×△
相互に補強しあう活動	・セグメント再選択 ・分布配置の改善 ・駐輪スペース指定	○
定期的なコミュニケーション	・相互に補強しあう活動の基礎となる ・政府とは多いが、利用側とは欠けている	○
活動に特化した「支柱」となるサポート	・同目的の一般業務ある	○

出典：筆者作成

社会プレイヤー各方は、自転車シェアリングのような移動サービスを共通に需要があるが、各々の「アジェンダ」と「評価システム」は共通ではない。当該ビジネスには、業者が経営活動、利用者が個人的行為、社会面（政府・公衆）が行政監督によって互いに影響を与え合う。この3方は、利益共通のエコシステムにある同時、利益面にトレードオフの関係をもつ（図6）。具体的に言うと、当該ビジネスによる移動サービスは、公的インフラ資源によらなければ成り立たない。そのために、政府による公共交通に対する固有の管理と、公衆（世論も）による固有の需要・希望に沿うことを避けられない。需要と希望に満たす程度は、相互間の利益と受容度と密接する。ゆえに、自転車シェアリングビジネスの業者、利用者、社会面との3方が、両方ごとにトレードオフの関係でつながる。

図6 自転車シェアリングビジネスにおけるトレードオフ関係のイメージ図



出典：筆者作成

図6の三角形の3つの円が示すように、3方は己を利するものごとを要望している。そしてそれら要望をかなうために、積極的に取り組んでいる。業者は企業である以上、利益追求が究極の目的である。導入期に大量投入、再選択に到達範囲縮小が例と見なされる。各社が経営中、業績の達成をめぐって、事業展開範囲、自転車の到達範囲、物量規模、さらに資金に関する不明瞭制度などを、会社利益に貢献できる方向にむけて制度設計をする。利用者なら、個人ならではの便利かつ廉価で移動することが最大の目的である。ゆえに、低価格で自由に乗捨てのできるサービスを選ぶことから、非道徳に個人独占までも、利用者が個人面の便利を優先する。地域社会には、社会秩序が優先されることがもとより思われている。事実上もそうである。高効率化な交通事業の構成と安定的な社会秩序の維持が、地域社会の政府からそれぞれコミュニティまでに共通している所望である。

また、両方ごとに、一定な程度に控えられる振る舞いの限界が存在する。この限界を超えない場合に、他方からの理解と支持を得られる。各方の所望を実現・維持するために定めた評価システムと振る舞いが一定程度を超えると、他方の利益と対立することとなりかねない。それゆえ、3方の間に、両方ごとは綱引きらしくて相互に注力で攻防し、既存の限界を進退し繰り返す。例えば、地域社会は秩序追求を優先にし、主に都市部交通の効率向上、秩序維持に着力点を置く。だからこそ、地域社会は自転車シェアリングを歓迎する同時に、秩序を乱す現象を反発するし、投入後管理不備の業者と不正利用の者を処罰している。例としては、政府が公的秩序を維持するために、厳格な規制で業者の運営を監督すると、業者が対応することに沿って管理経費など予算を増加しなければならないで、同じ利用量の場合に収益が低下するに違いない。一方、業者が駐輪スペース指定など投入後の管理を強めれば、利用者に自転車探しと移動の便利さを一定程度に減らす。それはまさに、投入後管理がいくら程度にされるかと、私利私欲がいくら応えられるかのことの間に横たわるトレードオフ関係である。

このように、3方は一貫して、各自の要望に応えられる方式や活動でアピールしている。同時に、限界を控えてダイナミックに進退することで、トレードオフ関係をバランス付けようとするのが常態である。この枠組みの下に、業者が営利性を追求する同時、自発的に取り組んで社会各方と協議で全面的共通アジェンダを締結していない。また、トレードオフ関係を持つ原因で少し対立な度合いに呈して、各方に均一に満足させるユートピアな共通の評価システムを定め難いと考えられる。

「相互に補強しあう活動」と「コミュニケーション」の面に、業者の活動は比較的受動的である。とはいえ、事実上にそれら活動を展開できれば積極的に取り組み、社会面の市民、世論、政府を利する。例えば、業者は過度または不足・過密または過疎の投入を回避するように、各地方の市場容量により自転車の物量を測定して投入を増減している。それにより業者

が運営コストを節約できるだけでなく、街角に散乱される自転車の光景をも避けられる。また、地方政府が定めた駐輪スペースに沿って、駐輪区域を指定すること（非強制から処罰づけの強制へ）が、現地管理を一層効率的にした。相互に補強しあう活動ができた以上、業者は広範にわたる定期的にコミュニケーションをしていることを証明できる。しかし、政府とより、利用側とのコミュニケーションが宣伝・教育欠如の状況で不足のだといえる。

「支柱となるサポート」について、業者は、マスコミ宣伝・キャンペーンなどで利用者集団を訴求しているが、それ以外の特化したことがない。特に、当該事業には大衆の自転車乗用習慣、利用マナーおよび市民道德の向上を支えられる「支柱」となるサポートは、まだ明確に設計されていない。

CSVの方法論、達成方法と執行指針による考察の結果をまとめると、自転車シェアリングビジネスは、CSVの性格を持っておると判断できる。CSVの実践面から見れば、業者の経営活動はコレクティブ・インパクトを中等水準に創出していると楽観的に判定できる。それゆえに、共通価値を十分に持続的に創出するビジネスまでに、改善の余地がある。

（3）自転車シェアリングから生む共通価値

これから、前文に整理された自転車シェアリングビジネスの実態と内包する因果関係から各要項を抽出して、関連各方に生み出した影響と価値を列挙し当該ビジネスのCSV効果を概観しておく。各要項に及ぶ経営行動ごとにおいて、業者が注力を強めれば、結果的に利用者、社会面、業者と連携企業にどのような影響と価値を果たすかについて、それぞれを表4に対照して評判をする。うちには、「連携企業」が商売のパートナー（例えば車両の生産工場、アプリの広告代理人）と自転車シェアリング業者の投資者（例えばMOBIKEを投資した美团社）である。その上に、各行動による各方面に対する影響と価値を前と同じく4つマークで評価する。評価の結果で、CSVに成し遂げることに役立った業者行動を明かすし、自転車シェアリングビジネスの性格を見極める。

表4 自転車シェアリングビジネスに生まれる共通価値

対象 特徴・行動	利用者	社会面	業者	連携企業
A 健康・柔軟・ 高効率化な移動サービス	◎ 便利に利用／ トレーニング効果	◎ 交通改善／ 環境保護／ 生活便利化	◎ 訴求力、収益条件 と競争力に転換	◎ 新たな新業種パートナー
B ドックレス分布	◎ 最寄りでも利用／ ワンウェイ利用	△ 交通改善／ 現地弱化管理で 街路秩序に減点	◎ 訴求力、収益条件 と競争力に転換	◎ 広範な宣伝チャンネル
C 低価格	◎ 頻繁利用可能／ 移動コスト抑制 ／トレーニング効果 に高コスパ	◎ 生活便利化	◎ 訴求力、収益条件 と競争力に転換	◎ よい宣伝チャンネル
D 物量充分	◎ 手軽に利用／ 社会共通ライフ スタイルに乗る ／コロナ禍に集団 感染防止	◎ 交通改善／ コロナ禍に集団 感染防止	◎ 訴求力、収益条件 と競争力に転換	◎ 宣伝チャンネル拡大
E 協議簡単・制限少	△ 簡単に利用／ 不正利用排除難 ／デポジット返還 難被害	× 交通邪魔／ 街路秩序に減点 ／事業に不評	△ 導入と利用誘致 に加点／ デポジット流用による 信用危機／ 事業の経常化と 持続化に減点	× 連携効果不安定
F 現地弱化管理	× 損害多生／ サービス品質保証難 ／不正利用排除難	× 交通邪魔／ 街路秩序に減点 ／当該事業に不評	△ 融資狙いの場合に 運営コスト抑制で 加点／ 事業の経常化と 持続化に減点	× 連携効果不安定
G 電動版による MaaS への事業 延伸	◎ 高効率化移動	◎ 高効率化交通	◎ 収入向上／ 業界或は業者なりの 参入障壁	◎ よい宣伝チャンネル
H 利用者データベース の事業延伸	× プライバシー侵害 恐れ	◎ 治安管理に活用	◎ チャンネル収益／ マーケティング 関連多角化の基礎	◎ 宣伝チャンネル拡大／ データドリブンの マーケティング

出典：筆者作成

表4には、自転車シェアリングビジネスの特性と主要活動をAないしHの8項目にリストして、それぞれが利用者、社会、業者、当該ビジネスの連携企業に創出する価値を整理した。考察された内容の中、A、C、D、GとH欄に提起した特徴と行動は、多方面と一緒に共通価値を創出している。すなわち、自転車シェアリングは自転車と電動アシスト自転車による健康・柔軟・高効率化な移動サービスとして、ドックレス型運営で広範に分布し、低価格かつ物量充分で大衆に提供していることが、事業関連各方を同時に利している。

加筆すべきことは、自転車シェアリングは特別な事情に直面する時期に設計以外の社会的効用を果たす。2020年春、新型コロナウイルスによるパンデミック期間中、武漢市を先に中国全境には感染拡大防止のために、不要不急の社会活動・移動を制限されていた（およそ1月末から4月末まで。4月末時点で、中心地の武漢も解除）。クラスター感染を回避するように、自転車での移動は、安全かつ健康的な移動手段として褒められた。例えば、北京には、HELLOBIKEの2月の日平均利用件数は同期比で150%、MOBIKEの3月の利用件数は同期比で187%に増加した³⁸。また、HELLOBIKEの責任者は記者会見で、4月末に利用量は前年同期の8割に回復して他業界より調子がよいと発表した³⁹。この状況により、中国国民、特に若い層は、昔に不慣れな自転車という移動手段に対して、改めて認識し、今後利用を頻繁になると推測できる。

一方、共通価値の創出に不利な行動については、B欄のドックレス型運営に、分布範囲を需要のニーズに合わせて適度にすれば、また現地管理を強めれば、共通価値をより多く作ると思われる。EとF欄の実態は、共通価値の創出に最も役立たない。投入後管理の不備、つまり制度面の不完備と投入後の弱化管理が、業者の会社利益を利した。原因には、簡単な利用プロセスと最小限な利用側責任が消費誘致に利する。それが、導入期で快速に市場浸透と開発に補うし、運営コストも控えていた。今段階では、業者が自転車シェアリングの経常化・持続化経営を求め始めた。それに、デポジット制度の合理化で制度改正、分布範囲の再選択と不正利用への即時対応など活動により、現地管理を着実に強化できれば、それら不利点が今後利点と転換すると見込められる。H欄の利用者データの収集は、利用者の次回利用に個人化なサービスができると業者が大袈裟に自慢している。しかし、厳格に言えば利用者の個人情報プライバシーの保護と対立な関係を内包するゆえで、いくら改善してもCSVとして測りたいと思う。

この対照評価の結果を合わせて見ると、中国における自転車シェアリングビジネスは、利用者・社会各方（市民、世論、政府）・企業（業者、連携会社）に共通価値を創出していることが確認できる。

おわりに

最後に、本稿の内容を4つの点に集約して、以下通りに結論づける。その後に議論を若干加える。

(1) 結論

第一、中国における自転車シェアリングの発端について、先発者は前人の2つ段階の経験を踏まえ、時下の中国の市場需要に適格するビジネスモデルを組み立てた。それは、OFOの大学キャンパスにてドックレス型運営と、MOBIKEの都市部にて公衆向けの事業展開との2つパターンにより、ビジネスパラダイムと構成された。発祥して以降、自転車シェアリングは利用に便利かつ廉価的で、都市部における柔軟かつ効率的な移動手段と認められて、市場と社会に受け入れられた。それから定着して、伸展しつつある状況を呈している。その急成長には、中国の全般の社会的環境に外部から促されることが役目を果たしている。それは、都市部における市民の断片的な移動需要に応じて定着したことと、オンライン経済の隆盛に乗ることである。

第二、業界はこの2年間に、成長期から成熟期へ移行している。先発者と早期リーダーのOFOは崩落している同時に、インターネット系大手会社は相次いで業界を参入した。業界はアリババ系のHELLOBIKE、DIDI系の青桔、美团に買収されたMOBIKEとの三者にけん引されている局面となった。そして、主力数社は、経営の重点を市場占有率から収益率へ移り、事業を営利性へ復帰させている。それは、投入後管理の不備を改善することと、市場セグメント再選択を行ったなどのことである。さらに、主力社は相次いで電動アシスト自転車で完結的な移動サービスMaaSへ、利用者データ活用で生活サービスへの事業延伸を開始した。

第三、シェアリングエコノミーの便乗で拡張している。中国における自転車シェアリングビジネスは、シェアリングエコノミーを便乗するために、シェアリングに名乗ったB2C構造の自転車レンタルビジネスである。ドックレス型運営とインターネットベースの遠隔管理により従来のレンタルビジネスを覆した。自転車による乗用者に健康的、交通に柔軟的な機能を内包する上に、便利と廉価の商品特長付きの移動サービスに当てはまり、公共交通事業の一環とされて社会と深く絡む関係を持っている。そして、業者が投入後の弱化管理で経営コスト抑制と利用者の私利伸張との両面的効果を果たしている。

第四、当該ビジネスはCSVの性格をもつ。業者の行動は、根底にCSVの達成方法・執行指針と合致して、CSVの道筋と一致している。事実上も、自転車シェアリング運営の機能と効果は、会社利益と社会的便益を両立させている。そして、ダイナミック的に発展し、多角

化により別の分野へ拡大していても、共通価値を創出しつつある事業として存続すると見込める。CSV の実践面から見れば、業者の経営活動はコレクティブ・インパクトを中等水準に創出していると楽観的に判定できる。共通価値を持続かつ十分に創出するビジネスまでに、改善の余地がある。

(2) 議論

以上の結論を踏まえ、業界の将来像と事業の戦略方向について議論を加えたい。

まず1つの視点として、営利性を確保すべきこと。中国における自転車シェアリングビジネスは、市場需要を持つ将来性のある産業である。当該ビジネスはB2C型の自転車レンタルサービスである以上、利用者集団規模の拡大および利用量の向上を通じて利益の確保を図ることが、事業存続の先決条件である。自転車の利用者数が限界に近づいているゆえに、利用者集団の維持（顧客満足度の向上）と利用量の増加（サービスの品質向上、新商品開発など）に、より一層力を注ぐべきだと思う。

もう1つの視点は、外部との関係を重視すべきこと。近く2年間、政府が定めた明確なガイドラインにしたがって、業界全般は改善されている。ビジネス展開に、社会の受容限度を超えないことが肝心である。交通秩序や都市管理の改善と業界の事業伸展というトレードオフの関係に、バランスを取れば共通価値の創造がさらによくなる。定着的な交通サービスとして持続可能な事業へと、さらなる発展を遂げていくためには、内包するCSVの性格を維持することと、共通価値を高めることによらなければいけない。具体的な考えは、以下数点にある。

はじめに、経営の面にCSV性格を高揚すべきである。新商品・新技術でサービスをアップグレードしているが、大衆向けの誰でも負担できる移動サービスを提供するように、価格を控えていくべきだろう。また、事業展開地で地元政府と移動サービスの中小業者などと、連携をしたり関係を定着したりして、コレクティブ・インパクトの仕組みを作って現地管理を強める。分布・メンテナンスなど業務の緩い状況を改善して、多数のマナー遵守の利用者の權益を保障し、サービス品質を確保すべきである。

そして、公益的側面に注目し、CSV性格を一層濃厚にすること。自転車シェアリングは、単純な移動手段とされるより、交通ルール・公序良俗からなる市民道徳や健康的ライフスタイルを宣伝する価値を持つ。これは大衆に、健全な心身状態を養成する役割を果たせる。加えて、コロナ禍の期間に、自転車による移動はクラスター感染防止に効き、事業伸展のチャンスとして捉えるべきではなかろうか。

また、移動手段市場の自転車サービスというニッチ市場を確実に捉え、完結的な移動サー

ビス MaaS を基軸に、車両の構造改良や種類増加で現サービスの限界を突破して更なる市場開発を実現するし、公共交通の一部分としての公的責任を確実に負うべきである。自転車シェアリングは、天候の関係で稼働期間が制限されている。車体に収納できるレンコートを追加することとかで、稼働期間が増えて収益性が向上するだろう。さらに、利用シーンを補充すること。観光地・ショッピングモール・空港・会議場など公的場所に、もっと簡単でスマートな電動スケートボードや障害者向けの電動車椅子などの提供を検討する必要があると思う。

せんに詰めれば、中国における自転車シェアリングビジネスは、CSV 性格を高揚する事業として期待できる。業界は、健康・廉価・柔軟・高効率・文明的な移動サービスシステムの構成と維持を目標として主張し、事業関連多方面の価値訴求を重ねて共通アジェンダや共通評価システムなどにコンセンサスを得て、コレクティブ・インパクトを形成していけば、当該ビジネスの CSV 長所の発揮および次段階の発展は促進される。今後は、業界再編とイノベーションに引き続き注目していく次第である。

注

- 1 吉岡桂子 (2017)「中国の新 4 大発明? 時速 350 キロ、高速鉄道に乗車」朝日新聞 <https://www.asahi.com/articles/ASKCG5V6SKCGULFA02J.html> (参照 2019-12-01)。
- 2 魏玉坤 (2020)「共享单车進入“下半场”的三道考題」新華社 http://www.xinhuanet.com/info/2020-01/10/c_138692734.htm (参照 2020-03-01)。
- 3 前瞻産業研究院 (2020)「2019 年中国共享单车行業市場分析」前瞻産業研究院 <https://bg.qianzhan.com/report/detail/300/200110-c73e4b2c.html> (参照 2020 年 3 月 20 日)。
- 4 P2P 金融はネット上で、個人投資家から資金を集め、不特定の小規模な企業や個人の借り手に融資して高いリターンを約束する。中国では 2011 年にほぼ規制のない状態で始まり、ピークとなった 2015 年に約 3,500 社の業界規模まで広がった。P2P 金融業者の多くは、商業銀行にとってはリスクが高すぎるとみなされかねない顧客に融資している。融資が焦げ付きそうな場合に資金を即座に引き揚げたという投資家が多すぎると、流動性危機につながる場合がある。2016 年初頭に暴露した係争金額 500 億元 (時価 1 兆円) を超え、90 万人の投資家を巻き込んだ Ezubao (e 租宝) を代表とした無限連鎖講詐欺が多く見られている。
Shu Zhang, Elias Glenn (2018), “REFILE-INSIGHT-Beijing struggles to defuse anger over China's P2P lending crisis”, Reuters. <https://www.reuters.com/article/china-lenders-p2p-idUSL4N1V02KL> (参照 2020-05-01)。
- 5 李弗洛 (2017)「出行教父李斌: 易車、蔚来、摩拜背后的關鍵先生」投資界 <https://pe.pedaily.cn/201712/424446.shtml> (参照 2020-05-01)。

- 6 劉洋（2020）「开启單車 3.0、發力帶電業務、改版生活服務 哈啰要做出行下沈版“美团”？」『每日經濟新聞』, [Http://www.nbd.com.cn/articles/2020-04-29/1429611.html](http://www.nbd.com.cn/articles/2020-04-29/1429611.html)（参照 2020-05-01）.
- 7 同注 6
- 8 蔣曉婷（2020）「哈啰單車的尷尬：一旦離開支付寶，前車之鑑就是趣店」新華網 [Http://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2020-06-03/doc-iirczymk4970750.shtml](http://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2020-06-03/doc-iirczymk4970750.shtml)（参照 2020-06-04）.
- 9 同注 8
- 10 Renate van der Zee（2016）, “Story of cities #30: how this Amsterdam inventor gave bike-sharing to the world”, The Guardian. <https://www.theguardian.com/cities/2016/apr/26/story-cities-Amsterdam-bike-share-scheme>（参照 2020-04-01）.
- 11 Wikipedia（2020）, Provo (movement), Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Provo_\(movement\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Provo_(movement))（参照 2020-05-01）.
- 12 濱田久仁子（2016）「各国のシェアバイク事情（デンマーク・コペンハーゲン市スマート型シェアバイク）」『自治体国際化フォーラム』第 324 巻, 2-15 ページ.
- 13 賽文交通網（2016）「永安推出无桩共享单车“永安行” 入局單車大戰」搜狐網 https://www.sohu.com/a/120254984_389742（参照 2020-03-01）.
- 14 TMTPOST（2017）「ofo 創始人戴威哈佛論壇談創業：方向比錢和技術更重要」搜狐網 https://www.sohu.com/a/136422995_116132（参照 2020-03-01）.
- 15 陳維城，許諾（2019）「戴威的堅守与 ofo 的下一站」新華網 <http://www.bjnews.com.cn/finance/2019/12/12/660846.html>（参照 2020-05-01）.
- 16 王卉竹（2016）「ofo 共享单车正式進入城市 大戲幕布刚刚拉开」天極網 <http://news.yesky.com/481/106559981.shtml>（参照 2020-05-01）.
- 17 焦麗莎（2017）「2 年，7 輪融資，20 多个投資人，ofo 与 摩拜 瘋狂賽跑」『中國企業家雜誌』 https://www.sohu.com/a/127562744_355015（参照 2020-05-01）.
- 18 中國報告大廳（2018）「自行車市場現狀」中國報告大廳 <http://m.chinabgao.com/k/zixingche/42213.html>（参照 2020-04-01）.
- 19 云媒體網（2017）「共享单车的成本是多少？摩拜 / 小黃 / 小藍：多長時間收回成本」搜狐網 https://www.sohu.com/a/198364718_211762（参照 2020-05-01）.
- 20 誰でも利用できる車両を共有するという概念は、1970 年代の欧州における車両流入規制に対して、住民が自主的に共同で車両を所有しようとしたことに端を発した。このような車両の共有スタイル

では所有者間のトラブルを回避できなかったことから、自動車会社・リース会社・駐車場提供者などが所有する車両を不特定多数へ貸し出すというレンタカーサービス、いわゆる B to C 型レンタルビジネスが普及した。

奥和田久美, 牧野司 (2015) 「シェアリングエコノミーの本質と社会受容性に関する考察」研究・技術計画学会『年次学術大会講演要旨集』第 30 巻, 533-538 ページ https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/13333/1/kouen30_533.pdf (参照 2020 年 3 月 20 日)。

- 21 王賽 (2020) 「Airbnb の成長戦略」『熊本学園商学論集』第 24 巻第 2 号, 65-103 ページ。
- 22 中国交通運輸部 (2019) 『交通運輸新業態用戶資金管理弁法 (征求意见稿)』中国政府公式サイト [Http://xxgk.mot.gov.cn/jigou/ysfws/201905/t20190515_3201064.html](http://xxgk.mot.gov.cn/jigou/ysfws/201905/t20190515_3201064.html) (参照 2020-05-01)。
- 23 ZOL 中关村在線 (2019) 「共享單車大量被毀被盜, 究竟還能存活多久?」東方資迅 <https://mini.eastday.com/a/191229054748534.html?qid=02263> (参照 2020-05-01)。
- 24 人民網 (2016) 「共享單車再招“黑手” 網購自行車竟買到共享單車」搜狐網 https://www.sohu.com/a/122733182_114731 (参照 2020-05-01)。
- 25 2018 年 5 月、福建省泉州市の市民 1 人が小黄人社のシェア自転車を乗用した後に、返還しない状態にならせた。その車両が業者に「紛失 (個人独占の疑いがあった)」と判定された。一年後、当該社がその市民を地検に起訴し、1 日に賃金 60 元 (1,000 円) で、紛失の日時から訴訟提起日までの 14 ヶ月間の賃金計 2.55 万元 (43 万円) を要求した。結果、市民が 1,800 元 (3 万円) の賠償金を払って、裁判外の和解が成立した。
毎日経済新聞 (2019) 「弄丢一辆共享单车要赔多少钱? 一用户被索赔 2.55 万」騰訊網 <https://tech.qq.com/a/20190902/006779.htm> (参照 2020-04-01)。
- 26 商業周刊 / 中文版 (2019) 「“消失” 中的摩拜單車: 撤出海外市場 業務調整不断」新浪網 <https://tech.sina.com.cn/i/2019-03-11/doc-ihrfqzkc2993972.shtml> (参照 2020-04-01)。
- 27 MaaS は ICT を活用して交通をクラウド化し、公共交通可否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ (移動) を 1 つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念である。利用者はスマートフォンのアプリを用いて、交通手段やルートを検索、利用し、運賃等の決済を行う例が多い。
露木伸宏 (2018) 「MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス) について」『国土交通政策研究所報』第 69 号, 2 ページ https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2018/69_1.pdf (参照 2020-01-01)。
- 28 中国証券報 (2020) 「風口已至? 美团擬布局共享電單車 或将採購逾 200 萬輛」新浪網 <https://finance.sina.com.cn/wm/2020-04-29/doc-iircuyvi0416180.shtml> (参照 2020-05-01)。
- 29 Steve Yang, Minyi Hunag (2017), “OFO bike sharing riding on a bumpy road”, Centennial College Case Research Centre. [Http://cases.centennialcollege.hku.hk](http://cases.centennialcollege.hku.hk) (参照 2019-12-01)。
- 30 De-sheng YU, Li-cui SHANG (2017), “Opportunities and Challenges Faced by Share Economy:

- Taking Sharing Bicycle as an Example”, *2017 2nd International Conference on Modern Economic Development and Environment Protection (ICMED 2017)*. pp.254-258. <https://dpi-proceedings.com/index.php/dteees/article/download/1977719777/19266> (参照 2020-03-01).
- 31 Naidong Zhao, Xihui Zhang, Banks, M. Shane, and Mingke Xiong (2018), “Bicycle sharing in China: past, present, and future”, *Southern Association for Information Systems Conference (SAIS) 2018 Proceedings.11*. <https://aisel.aisnet.org/Sais2018/11> (参照 2020-03-01).
 - 32 Guangyu Cao, Ginger Zhe Jin, Xi Weng and Li-An Zhou (2018), “Market Expanding or Market Stealing? Competition with Network Effects in Bike-Sharing”, *NBER Working Papers 24938*, National Bureau of Economic Research, Inc. (NBER). <https://www.nber.org/papers/w24938> (参照 2019-12-01).
 - 33 兪仕怡, 三浦清洋, 香月秀仁, 谷口守 (2019) 「中国における自転車シェアリングの持続可能性に関する一考察」『交通工学論文集』第5巻第1号, 20-29 ページ https://www.jstage.jst.go.jp/article/jste/5/1/5_20/_pdf/-char/ja (参照 2020-04-01).
 - 34 国土交通省の「シェアサイクルの在り方検討委員会」ホームページ <https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/sharecycle/index.html> (参照 2020-08-01).
 - 35 マイケル E・ポーター, マーク R・クラマー (2008) 「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2008 年 1 月号, 36-52 ページ.
 - 36 —————, ————— (2011) 「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2011 年 6 月号, 11 ページ.
 - 37 マーク R・クラマー, マーク W・フィッツァー (2017) 「コレクティブ・インパクトと実現する 5 つの要素」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2017 年 2 月号, 16-28 ページ.
 - 38 郭夢儀 (2020) 「哈啰、青桔与美团單車三巨頭瓜分市場 双雄時代落幕 共享單車的無聲戰爭」『中国經營報』<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1664886822857156085&wfr=spider&for=pc> (参照 2020 年 3 月 20 日).
 - 39 同注 6

参考文献

- De-sheng YU, Li-cui SHANG (2017), “Opportunities and Challenges Faced by Share Economy: Taking Sharing Bicycle as an Example”, *2017 2nd International Conference on Modern Economic Development and Environment Protection (ICMED 2017)*. pp.254-258. <https://dpi-proceedings.com/index.php/dteees/article/download/19777/19266> (参照 2020-03-01).
- Guangyu Cao, Ginger Zhe Jin, Xi Weng and Li-An Zhou (2018), “Market Expanding or Market Stealing? Competition with Network Effects in Bike-Sharing”, *NBER Working Papers 24938*, National Bureau of Economic Research, Inc. (NBER). <https://www.nber.org/papers/w24938> (参照 2019-12-01).
- Naidong Zhao, Xihui Zhang, Banks, M. Shane, and Mingke Xiong (2018), “Bicycle sharing in China: past, present, and future”, *Southern Association for Information Systems Conference (SAIS) 2018 Proceedings.11*. <https://aiselaisnet.org/Sais2018/11> (参照 2020-03-01).
- Steve Yang, Minyi Hunag (2017), “OFO bike sharingriding on a bumpy road”, Centennial College Case Research Centre. <http://cases.centennialcollege.hku.hk> (参照 2019-12-01).
- 王賽 (2020) 「Airbnb の成長戦略」『熊本学園商学論集』第 24 巻第 2 号, 65-103 ページ.
- 奥和田久美, 牧野司 (2015) 「シェアリングエコノミーの本質と社会受容性に関する考察」研究・技術計画学会『年次学術大会講演要旨集』第 30 巻, 533-538 ページ https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/13333/1/kouen30_533.pdf (参照 2020 年 3 月 20 日).
- 露木伸宏 (2018) 「MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス) について」『国土交通政策研究所報』第 69 号, 2 ページ https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2018/69_1.pdf (参照 2020-01-01).
- 濱田久仁子 (2016) 「各国のシェアバイク事情 (デンマーク・コペンハーゲン市スマート型シェアバイク)」『自治体国際化フォーラム』第 324 巻, 2-15 ページ.
- マイケル E・ポーター, マーク R・クラマー (2008) 「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2008 年 1 月号, 36-52 ページ.
- , ——— (2011) 「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2011 年 6 月号, 11 ページ.
- マーク R・クラマー, マーク W・フィッツァー (2017) 「コレクティブ・インパクトと実現する 5 つの要素」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』2017 年 2 月号, 16-28 ページ.
- 兪仕怡, 三浦清洋, 香月秀仁, 谷口守 (2019) 「中国における自転車シェアリングの持続可能性に関する一考察」『交通工学論文集』第 5 巻第 1 号, 20-29 ページ https://www.jstage.jst.go.jp/article/jste/5/1/5_20/_pdf/-char/ja (参照 2020-04-01).

Research on the Bicycle Sharing Industry in China: An Approach by the Creating Shared Value Theory

WANG Sai

Summary

This paper focuses on the Bicycle Sharing industry in China and makes a qualitative analysis of its relationship and effectiveness to society. The author evaluated the business and the industry by reviewing and analyzing the major players, industrial history, the market, and the societal environment.

Bicycle Sharing is an internet-enabled rental business, which enlarged the traditional bicycle rental business with a non-dock system in the cities since 2016. The industry's "blitzscaling" due to the implementation of the IoT (Internet of Things) components for remote management, a big e-commerce user population, and also from supplying the fragmented traffic needs from the segment with high cost performance. The business attracted Chinese major technology corporations. They requested to seize the online channels of this daily average-47 million using-scale business which starts from QR code scanning via smartphone and finishes by online paying every time. After the big players' invasion, the start-up pioneer like OFO is crushed on its deposit appropriation. In contrast, MOBIKE is keeping the leadership on bicycle designing and production by financial and network flows supporting from its new parent company MEITUAN. In 2018, the market leader turned to ALIBABA's HELLOBIKE. And the major players began to provide electric bicycles empowered by replaceable batteries on a large scale since 2020. This innovation will improve the profitability of the whole industry but also require more investment at the same time.

As a criticism, although sharing the same title, but for its B2C organization structure, the Bicycle Sharing industry in China does not equal to an authentic sharing economy. The business is good for investors and companies via its profitability, meanwhile, it is good for society via its convenience, raising the cities' traffic efficiency and reducing the motor vehicle exhaust. After evaluating through the viewpoint of the CSV (Creating Shared Value) theory, and judging it through the CSV's methodology "Collective Impact" framework, the author found the industry is creating shared value in a middle level and remains room for further improvement. Optimistically speaking, we can expect that the Bicycle Sharing industry in China will grow with sustainability to be a part of MaaS (Mobility as a Service) business in the future.

Keyword: Chinese market, Bicycle Sharing, shared value, CSV